

## <論文>中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源 (5)

著者	川喜多 喬
雑誌名	経営志林
巻	38
号	3
ページ	15-30
発行年	2001-10-30
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/00016442">http://hdl.handle.net/10114/00016442</a>

## 中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源（5）

川 喜 多 喬

37-3号

序章 研究の問題意識と方法

第1章 中小製造業の経営と人材：その概要

37-4号

第2章 中小・中堅製造業の経営戦略

1 経営戦略という用語の使い方の限定

2 経営戦略1＝企業の個性選択

38-1号

3 経営戦略2＝過去5年間の経営行動

4 経営戦略3＝過去5年間の製造部門での  
対策

5 競争戦略4＝競争優位特性（1）、（2）

38-2号

5 競争戦略4＝競争優位特性（3）i-vii

### 第2章5

#### （3）競争優位特性と経営行動

#### viii 自動化機器への投資

自社の競争優位特性と最強のライバルの競争優位特性それぞれの意識をクロスさせて集計してみる作業を継続する。

ここでは「自動化機器が充実」していると指摘しなかった場合を「自動化遅滞型」と名づけ、「自動化機器が充実」と指摘した場合を「自動化先進型」と呼ぶことにしよう<sup>1</sup>。この集計の結果は表2-51の通りである。

表 2-51 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：品質による比較 (社)

	自社	
最強のライバル	自動化遅滞型	自動化先進型
自動化遅滞型	602	118
自動化先進型	141	29

既にこの節での分析の冒頭で指摘したことだが、巻が変わったので改めて言うておく。競争はむしろ最強のライバルだけと行われているわけではないが、一応、最強のライバルとの競争がきわめて重要な経営要因であると考えて、それとの関係で経営状況を見ることから始める（表2-52）。概して自社が自動化機器において先進企業である方が経営状況はよいとは言えない。最強のライバルも自動化機器において先進型であると自社の優位ははっきりとはしない。著者の仮説であるが、自社も競争相手も自動化機器先進企業だと、競争がさらに高い段階に移ってそこで激しく競争が行われる、あるいは別の面での競争が行われる<sup>2</sup>。とはいえ、自動化機器導入が競争優位を生み出さないというわけではない。自社が自動化において遅滞型で最強のライバル企業が先進型である場合に経営状況がやや厳しい、かなり厳しいとする企業はあわせて41.8%となり、他の類型に比べて顕著に多く、逆に自社が自動化において先進型で最強のライバル企業が遅滞型である場合には、経営状況が順風満帆だ、まあ好調だとする企業はあわせて36.4%とされているのである。

表 2-52 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：自動化機器による比較別にみた現在の経営状況 (列%)

	自社 最強のライバル	遅滞型 遅滞型	遅滞型 先進型	先進型 遅滞型	先進型 先進型
1 順風満帆だ		.5%	.7%	2.5%	3.6%
2 まあ好調だ		19.8%	14.4%	<b>33.9%</b>	17.9%
3 なんとかやっている		40.1%	43.2%	40.7%	46.4%
4 やや厳しい		22.8%	<b>24.5%</b>	13.6%	21.4%
5 かなり苦しい		16.8%	<b>17.3%</b>	9.3%	10.7%

実際に自動化機器先進企業間で行われる別の領域での競争とはどのようなものであろうか。最近

5年間にとられた経営対策を調べてみると（表2-53）、意匠・設計部門の強化、他社の下請・OEM生産の開始が、自社も自動化先進企業、最強のライバルも自動化先進企業である場合に多く採られている。かような企業では、製造工程の自動化の競争だけでなく1）その工程の稼働率の向上（他社の生産の請負）と2）その工程で作られる製品のデザイン力の高度化へと競争の場を移しているのではないかと推測できよう。

なお自社もライバルも自動化機器先進型の場合、過去5年間に省力化機械への積極投資を行ってきたとする企業が5～7割あるが、ライバルも先進型の方がその比率が高いところからみて自動化競争の面でもその激しさは増すと考えられよう。

自社の自動化が進んでいる場合は当然として、自動化が遅れていると考えている企業の場合でも製造方法・工程・部材の改善によって先進型企業と競争しようとしている。ライバル企業も自動化が遅れているとする場合よりもこの比率が高いことから見て、中小製造業の機械化は人的資源の高度化を促す、つまり設備集約か技能集約かという二者択一ではなく、両者が相乗効果をあげると推測できよう。

表 2-53 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：自動化機器による比較別にみた最近の経営対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社	遅滞型	遅滞型	先進型	先進型
最強のライバル	遅滞型	先進型	遅滞型	先進型
製造方法・工程・部材の改善	49.2%	60.3%	60.2%	58.6%
省力化機械への積極投資	23.1%	24.8%	54.2%	65.5%
革新的基礎技術の開発	13.8%	10.6%	21.2%	6.9%
意匠・設計部門の強化	13.8%	12.1%	12.7%	31.0%
他社の下請/OEM生産開始	8.6%	13.5%	9.3%	27.6%

自動化機器導入で自社も最強のライバル企業とも進んでいるとするような企業では、製造工程の自動化の競争だけでなく他の面でも経営対策で競争しているという仮説を上に掲げた。しかしな

がらそれは製造部門での対応で様々な自動化をさらに続けていないということではなく、むしろ逆である。

自社が自動化先進型企業、最強のライバルも自動化先進型企業である場合に、より多様な自動化対策が多くとられている（表2-54）。主工程にとどまらず、搬送工程、包装工程などである。かくして（注1に示したように）「工程の連続化・流れ化」がより多くの企業で行われていく。

しかしかような設備投資には金がかかる。投資資金を回収する方法の一つは、設備の稼働時間の延長である。稼働時間を延長したり稼働効率を高めるには段取り時間や変更時間が少ない方がよい。その一つの方策は製品種の集約であり、部品点数の削減である。

かようなもののために幹部社員による改善対策も他より活発で、かつ幹部や技術者や作業者がいっしょになって改善を検討する参画経営の姿も、かような企業によりくっきりと存在する。全社的な品質改善活動を行っているとする企業は6割弱に達し、他の類型より顕著に多くなっているのである。

故に、表2-53の検討で述べたことを繰り返すが、自動化を最強のライバルとともに進めている企業では、設備機器重視と人的資源管理行動の好循環が見られると推定できる。

表 2-54 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：自動化機器による比較別にみた製造部門での対応（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	遅滞型 遅滞型	遅滞型 先進型	先進型 遅滞型	先進型 先進型
設備稼働時間延長	10.1%	18.4%	24.6%	31.0%
工程の連続化・流れ化	13.8%	19.1%	31.4%	37.9%
作業を集約、多台持ち、多能化	19.3%	22.7%	30.5%	37.9%
主工程の自動化	14.1%	22.0%	33.9%	48.3%
搬送、マテハン部分の自動化	1.3%	1.4%	3.4%	10.3%
包装工程の自動化	4.8%	10.6%	10.2%	20.7%
製品の見直し等で部品点数削減	18.8%	20.6%	19.5%	27.6%
製品種の集約・生産ロット拡大	10.8%	14.9%	16.1%	20.7%
幹部社員による改善対策活動	26.7%	31.9%	30.5%	51.7%
全社的な品質改善活動	38.7%	41.1%	49.2%	55.2%

#### iv 生産技術者による競争

その機械化を進め、改善を行う人的資源として、生産技術者が重要であるということが容易に推測がつくので、「生産技術者が優秀である」としたかどうかで回答を集計してみることにする。結果は表 2-55 の通りである。

表 2-55 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：生産技術者による比較（社）

最強のライバル	自社 その他の製造企業	優れた生産技術者のいる企業
その他の製造企業	617	163
優れた生産技術者のいる企業	78	32

生産技術者による競争優位と経営状況との関係には、直ちに大きな関係が見られるわけではない（表 2-56）。が、自社の生産技術者が優れていないで他社が優れている場合、自社の経営状況がよいとする企業が少ない。またこのような企業では、

経営状況が苦しいとする企業が多い。ゆえに生産技術者が優れていることは経営状況がよくなるための必要条件の一つであるが、ただ十分条件とは言えないという仮説を持ってもよさそうである。

表 2-56 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：生産技術者による比較別にみた現在の経営状況（列％）

自社 最強のライバル	ふつう ふつう	ふつう 優秀	優秀 ふつう	優秀 優秀
順風満帆だ	.7%		2.5%	
まあ好調だ	20.8%	11.5%	23.5%	28.1%
なんとかやっている	40.1%	39.7%	43.8%	43.8%
やや厳しい	19.9%	29.5%	24.7%	25.0%
かなり苦しい	18.6%	19.2%	5.6%	3.1%

生産技術者については自社も優秀、最強のライバルも優秀というところで競争している企業の方が、様々な経営対策をとっている傾向にある（表 2-57）。

また製造部門だけをみると（表 2-58）、設備改善を進めながら設備の稼働時間を延長している傾向がある。まさにこれが生産技術者の主たる業務であろう。なお小集団活動・提案制度なども自社・最強のライバル企業共に生産技術者が優秀なところに実施率が高いものの、他の競争類型に比べれば差は小さいと思われる。というのも、生産技術者が優秀であれば一般生産工程従事者も参加した改善活動の必要性は多少は減じられるからである<sup>3</sup>。

なお生産技術者の量、役割などについては本研究の主題の一つでもあるので、このことは後に節をたてて再び論じる。

表 2-57 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：生産技術者による比較別にみた最近の経営対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	ふつう ふつう	ふつう 優 秀	優 秀 ふつう	優 秀 優 秀
製品の整理・集約	16.9%	<b>26.9%</b>	19.6%	12.5%
省力化機械への積極投資	28.0%	26.9%	30.7%	<b>40.6%</b>
高精度製品生産 & 検査機器導入	11.7%	15.4%	18.4%	<b>28.1%</b>
製造方法・工程・ 部材の改善	48.3%	65.4%	60.1%	<b>68.8%</b>
他社の下請/ OEM 生産開始	7.9%	15.4%	12.9%	<b>25.0%</b>
営業経路の開拓 など営業強化	34.5%	32.1%	42.9%	<b>46.9%</b>
財務・経理部門 の充実	14.4%	21.8%	20.9%	<b>31.3%</b>
基幹人材の新規 採用	14.9%	15.4%	20.9%	<b>25.0%</b>
従業員の教育訓 練の強化	21.7%	34.6%	33.7%	<b>43.8%</b>
小集団活動・提 案制度・5S 等	17.3%	26.9%	25.8%	<b>28.1%</b>

表 2-58 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：生産技術者による比較別にみた製造部門での対応（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	ふつう ふつう	ふつう 優 秀	優 秀 ふつう	優 秀 優 秀
設備稼働時間延長	11.0%	20.5%	18.4%	<b>34.4%</b>
工程の連続化・ 流れ化	16.4%	14.1%	<b>23.3%</b>	<b>25.0%</b>
カンバン方式導入、 在庫減らし	8.4%	7.7%	12.9%	15.6%
コンベアラインを 廃止、個別生産化	1.6%	5.1%	3.1%	9.4%
資材倉庫、製品 倉庫の自動化	3.7%	7.7%	2.5%	<b>12.5%</b>
検査工程の自動化	7.1%	5.1%	4.3%	<b>15.6%</b>
時間内で工程・ 設備改善活動	42.9%	55.1%	49.1%	<b>75.0%</b>

## x 工程従事者による競争

つぎに「技能者や作業者が優秀である」と指摘したかどうかで分類した（以下工程従事者という）<sup>4</sup>。自社に関する指摘と最強のライバル企業への指摘をクロス集計した結果は表 2-59 の通りであり、全体としては、自社の工程従事者の能力については、今までで見てきた他の競争優位特性と比べて自信を持っている企業が多かった。

表 2-59 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：工程従事者による比較（社）

最強のライバル	自社 その他の 製造企業	優れた工程従事 者のいる企業
その他の製造企業	574	228
優れた工程従事者 のいる企業	54	34

工程従事者による競争優位と経営状況との関係にも、生産技術者の場合と同じように直ちに大きな関係が見られるわけではない（表 2-60）。が、自社の工程従事者が優れているにこしたことはない。とくに自社のそれが優れているとはしないで他社が優れているとする企業の場合、自社の経営状況がやや厳しい、かなり厳しいとする企業が計 48.2% で多い。

工程従事者の質は必要条件にすぎないかもしれないという意味では、ハーツバーグのいわゆる「衛生要因」に相当するものである<sup>5</sup>ということになる。実はこれは人的資源管理論の最近の重要な議論と関係する。以上にみたように工程従事者、生産技術者いずれもそれが優秀であった方が競争劣位に置かれぬためにはいいが、優秀であるからといって競争優位をもたらすものではないということが発見されたとすれば、人的資源と企業の競争力との関係に関する議論（しばしば正の相関を想定する）に一石を投じることになるからである。が、精密な議論は後に譲ってここでは先へ進む。

表 2-60 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：工程従事者による比較別にみた現在の経営状況 (列%)

自社 最強のライバル	ふつう ふつう	ふつう 優 秀	優 秀 ふつう	優 秀 優 秀
順風満帆だ	.5%		2.2%	
まあ好調だ	18.5%	20.4%	25.8%	27.3%
なんとかやっている	41.8%	31.5%	41.3%	36.4%
やや厳しい	22.5%	24.1%	17.8%	33.3%
かなり苦しい	16.7%	24.1%	12.9%	3.0%

工程従事者が優れている場合にどういう経営行動になるか。此处でも他の要因を考慮にいれていないので概観だけにはなるが表 2-61から推測する。工程従事者が優れている中小企業にあっては他の場合よりも製造方法・工程・部材の改善に熱心であった。つまりそれができる者がいたからであろう。また工程従事者が優秀な中小企業は他よりも営業経路の開拓など営業強化をより多くが行ってきた<sup>6)</sup>。

表 2-61 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：工程従事者による比較別にみた最近の経営対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列%）

自社 最強のライバル	ふつう ふつう	ふつう 優 秀	優 秀 ふつう	優 秀 優 秀
基幹事業での 新製品の開発	35.7%	25.9%	29.4%	23.5%
従業員の教育訓 練の強化	23.0%	38.9%	27.6%	41.2%
新規事業への進出	14.8%	14.8%	15.4%	26.5%
営業経路の開拓 など営業強化	34.1%	31.5%	41.2%	47.1%
製造方法・工程・ 部材の改善	49.5%	48.1%	60.1%	64.7%
意匠・設計部門 の強化	12.9%	14.8%	14.5%	26.5%
高精度製品生産 &検査機器導入	10.6%	18.5%	17.5%	35.3%

生産工程従事者が優秀な企業同士で競争をしている場合の方が生産現場における最近の対応を多様に行っている（表 2-62）。こちら側の生産工程従事者のみが優秀だと判断している企業よりも、ライバル側も優秀だと判断している企業の方が現場での「切磋琢磨」には熱心である可能性があ

る<sup>7)</sup>。かような企業群では作業員が設備保全にまで手を出し、小トラブルに自ら対処し、技術者と検討会を持ち、全社的な品質改善活動を行う可能性が高いであろう。それにより設備の稼働率を向上させているだろう（幹部社員中心の改善活動は、競争相手の工程従事者が優秀で自社がそれほどでない場合にも行われる）。

表 2-62 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：工程従事者による比較別にみた製造部門での対応（複数回答：差がみられるもののみ表示：列%）

自社 最強のライバル	ふつう ふつう	ふつう 優 秀	優 秀 ふつう	優 秀 優 秀
設備稼働時間延長	13.2%	18.5%	11.4%	38.2%
材料・部品見直し 低価格品使用	51.9%	57.4%	61.4%	64.7%
時間内で工程・ 設備改善活動	43.0%	44.4%	53.5%	55.9%
作業員が機械設 備日常保守点検	19.7%	24.1%	24.1%	32.4%
小トラブルへ 作業員自ら対処	12.5%	22.2%	23.2%	29.4%
幹部社員による 改善対策活動	25.3%	40.7%	32.5%	47.1%
技術者作業員の 共同検討の場設置	14.5%	20.4%	16.7%	29.4%
全社的な品質改善 活動	39.7%	37.0%	43.0%	55.9%

#### xi 研究開発担当者による競争

つぎは「研究開発担当陣が優秀である」かどうかで比較しよう。自社とライバル企業の評価をクロス集計すると（表 2-63）、自社も最強のライバルも研究開発陣が優秀ではないとする中堅・中小企業が多い。工程従事者ほどには、自社は優秀だがライバルはそうではないとするような、自信に満ちた企業は、多くはない。

表 2-63 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：研究開発担当者による比較（社）

最強のライバル	自社 その他の 製造企業	優れた研究開発 担当者のいる企 業
その他の製造企業	621	100
優れた研究開発担 当者のいる企業	139	30

世俗では研究開発技術者が中小企業に確保できていないことがその経営力向上の最大の妨げになっているという議論をよく耳にすることがある。実際、研究開発技術者の場合は、工程従事者や生産技術者の場合以上に、競争優位と経営状況との（他の要因に配慮しないでの）間に大きな関係が見られる（表 2-64）。自社の工程従事者が優れているという自負があると、ライバル企業の研究技術者の状況いかに問わず、3社に1社が自社の状況は順風満帆だ、あるいはまあ好調だとしている。それに対して、自社の研究開発陣がとくに優れているとはしないで他社が優れているとする企業の場合、自社の経営状況が順風満帆だ、あるいはまあ好調だと意識する企業は15.1%にすぎない。

表 2-64 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：研究開発担当者による比較別にみた現在の経営状況（列%）

自社 最強のライバル	ふつう ふつう	ふつう 優 秀	優 秀 ふつう	優 秀 優 秀
順風満帆だ	.5%	.7%	4.0%	
まあ好調だ	20.3%	14.4%	29.0%	33.3%
なんとかやっている	40.0%	43.9%	39.0%	50.0%
やや厳しい	23.7%	20.1%	17.0%	6.7%
かなり苦しい	15.6%	20.9%	11.0%	10.0%

自社も他社も研究開発担当者は優秀であるというところで競争している中堅・中小製造業ほど、最近5年間の経営対策は多様にとってきている（表 2-65）。とくに基幹事業での新製品の開発は8割の企業が実施。革新的基礎技術の開発、製品デザイン部門の充実に研究開発陣の充実は重要で、また研究開発陣の充実は営業強化や人材新規採用と相まっている。研究開発によい人材がいれば、かつその点でライバルと切磋琢磨すれば、競争力

のある製品が開発され、それにとまって営業も可能になり、研究、営業両面での雇用機会の開発が進むという仮説を持つこともできそうだ。他方、研究者が優秀であれば小集団活動はさほど活発ではないという点は、生産技術者の場合と同様である。

表 2-65 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：研究開発担当者による比較別にみた最近の経営対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列%）

自社 最強のライバル	ふつう ふつう	ふつう 優 秀	優 秀 ふつう	優 秀 優 秀
製品の整理・集約	16.3%	25.9%	21.0%	10.0%
基幹事業での 新製品の開発	26.9%	36.7%	52.0%	80.0%
革新的基礎技術 の開発	11.6%	11.5%	26.0%	36.7%
意匠・設計部門 の強化	10.0%	21.6%	21.0%	36.7%
高精度製品生産 & 検査機器導入	12.9%	15.8%	14.0%	23.3%
製造方法・工程・ 部材の改善	50.2%	61.2%	53.0%	63.3%
営業経路の開拓 など営業強化	34.1%	36.0%	45.0%	53.3%
基幹人材の新規 採用	14.2%	19.4%	21.0%	33.3%
従業員の教育訓 練の強化	21.3%	36.7%	37.0%	33.3%
小集団活動・提 案制度・5S等	17.4%	31.7%	22.0%	16.7%

しかし研究開発担当者が優秀であれば全社的な品質改善活動、時間内の工程・設備改善活動は活発になっている（表 2-66）。現場の作業班主導の改善ではなくなるためであろう。また作業者が小トラブルの対処に参加するようになるので、手のあいた生産技術者が研究開発にまわれるということがあるかもしれない。そうだとすれば、小集団活動などは研究開発担当者が優秀であれば不要であるということではなく、小集団活動でつちかった現場作業者のスキルの向上があって初めて研究開発担当者が育ち、やがてその重要性を下げるということになっているのかもしれない<sup>8</sup>。

表 2-66 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：研究開発担当者による比較別にみた製造部門での対応（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	ふつう ふつう	ふつう 優 秀	優 秀 ふつう	優 秀 優 秀
幹部社員による改善対策活動	24.8%	39.6%	36.0%	40.0%
製品の見直し等で部品点数削減	13.7%	29.5%	35.0%	40.0%
時間内で工程・設備改善活動	43.5%	54.7%	48.0%	60.0%
小トラブルへ作業員自ら対処	14.0%	20.9%	21.0%	33.3%
技術者作業員の共同検討の場設置	12.4%	22.3%	25.0%	30.0%
全社的な品質改善活動	36.9%	48.9%	48.0%	66.7%

## xii 労務コスト競争

「労務費用が低い」かどうかについて、自社とライバル企業の評価をクロス集計すると（表2-67）、もともと自社の労務コストが低いとする企業が少なく、さらにそのライバルも低労務コストの企業だとする中堅・中小製造業はほんの4社にすぎなかった。ゆえにこの項ではこの場合を除いて分析しよう。

表 2-67 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：労務コストによる比較（社）

最強のライバル	自社 高労務コスト	低労務コスト
高労務コスト	671	71
低労務コスト	144	4

労務コストと経営状況は、他の要因をコントロールしてみないでクロス集計をした限りでは、さほど大きな関係はなかったが（他の条件が同じなら労務コストが低い方がいいとは机上では容易に想定がつくが、実際には他の条件が同じであるという競争関係にある場合は例外ではないだろうか）、それでも労務コストがこちらにおいて低い方が経営状況がいい（表2-68）。

表 2-68 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：労務コストによる比較別にみた現在の経営状況（列％）

自社 最強のライバル	高コスト 高コスト	高コスト 低コスト	低コスト 高コスト
順風満帆だ	1.0%		1.4%
まあ好調だ	22.0%	13.9%	23.9%
なんとかやっている	41.2%	40.3%	38.0%
やや厳しい	21.3%	25.7%	18.3%
かなり苦しい	14.4%	20.1%	18.3%

自社の労務コストが高く、最強のライバルの労務コストが低いとする企業のなかには、不採算事業所を廃止し（約2割）、賃金・賞与水準の切り下げを行った（約2割）ものがある（表2-69）。また高労務コスト企業は概して営業経路の開拓など営業に力をいれているようだ。しかしながら、概して労務コストでみた競争類型と最近5年間の経営対策とは大きな関係はない。労務コスト差が簡単には経営対策によっては解消しえないものであるためか（俗に言う「リストラ」策を除く）。

表 2-69 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：労務コストによる比較別にみた最近の経営対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	高コスト 高コスト	高コスト 低コスト	低コスト 高コスト
不採算事業所の廃止	9.8%	18.1%	9.9%
賃金・賞与水準の切り下げ	11.3%	21.5%	19.7%
営業経路の開拓など営業強化	35.9%	42.4%	26.8%

製造部門でも、この競争類型によっては最近の対策に大きな差は見られない（表2-70）。材料・部品の見直し・低価格品使用は類型と関連があるようにみえるが、自社が高労務コスト企業でライバルが低労務コストの場合も、その逆の場合も指摘が多いので、労務コストとの関連はないのではないかと推定する。

ただ全社的な品質改善活動だけは、自社が高労務コストで最強のライバル企業が低労務コストである場合に指摘が53.5%で、他の類型より多くなっている。これは高労務コストを高品質製品製造＝高付加価値によって吸収しようとする動きではな



いかと推定できる。

表 2-70 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：労務コストによる比較別にみた製造部門での対応（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	高コスト 高コスト	高コスト 低コスト	低コスト 高コスト
材料・部品見直し 低価格品使用	52.5%	63.2%	63.4%
全社的な品質改善活動	39.0%	53.5%	33.8%

### xiii 経営者による競争

経営に経営者の行動広く言えばその質が影響することはおそらく否定できないであろう<sup>9)</sup>。ただし、かようなアンケートで「経営者が優秀」であるかどうか聞いてその質の代理指標とすることには、相当の無理がもともとある。それを承知であることを告白しておいた上で、「経営者が優秀」としたかどうかでクロス集計を行った結果が表 2-71 である。

自社も最強のライバルも経営者が優れているとした企業は 8 社しかなかったもので、以下この項の分析ではこの 8 社は除くことにする。

表 2-71 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：経営者による比較（社）

最強のライバル	自社 その他の 製造企業	優れた経営者の いる企業
その他の製造企業	739	91
優れた経営者の いる企業	52	8

表 2-72 に見る限り、経営者の質のライバル企業との比較判断は、経営状況と関連がある。自社の経営者の方が優れていると考えている企業の 36.3% が経営状況は順風満帆あるいはまあ順調だと考えているのに対して、最強のライバル企業の経営者の方が優れていると考えている場合はそれが 9.6% にとどまっている。そして後者の 50.0% が自社はやや厳しい、あるいはかなり苦しいとしているのに、前者の場合はそれが 26.4% にとどまっている。

表 2-72 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：経営者による比較別にみた現在の経営状況（列％）

自社 最強のライバル	ふつう 優秀	ふつう ふつう	優 秀 ふつう
順風満帆だ		.4%	5.5%
まあ好調だ	9.6%	20.1%	30.8%
なんとかやっている	40.4%	41.1%	37.4%
やや厳しい	23.1%	22.6%	16.5%
かなり苦しい	26.9%	15.8%	9.9%

経営者が優秀だからある種の経営戦略行動がとられる場合もあるだろうが、経営者が優秀だと判断されるのは、そもある種の経営戦略行動が行われたのを見てからのことであるかもしれない。いずれにせよ経営者の質に関する判断でみた企業類型と過去 5 年の経営行動との間には大きな関連がある（表 2-73）。最強のライバルの方が経営者が優秀とされる場合には、製品の整理・集約、不採算事業所の廃止、賃金・賞与水準の切り下げ、社員の希望退職・整理解雇が行われることが他より多く、逆にこちらの方が経営者が優秀とされる場合には、基幹事業での新製品の開発、新規事業への進出、革新的基礎技術の開発、意匠・設計部門の強化、省力化機械への積極投資、製造方法・工程・部材の改善、営業経路の開拓など営業強化、財務・経理部門の充実などあらゆる部門で積極的な諸策がとられ、また人材面でも基幹人材の新規採用、従業員の教育訓練の強化、小集団活動・提案制度・5S 等が行われている（製造部門での対策に関しては経営者と直接関連がないと思われるので、紙面の節約のためにも記述を省略する）。

表 2-73 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：経営者による比較別にみた最近の経営対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	ふつう ふつう	ふつう 優 秀	優 秀 ふつう
製品の整理・集約	17.7%	<b>30.8%</b>	13.2%
不採算事業所の廃止	10.8%	<b>19.2%</b>	8.8%
賃金・賞与水準の 切り下げ	13.4%	<b>25.0%</b>	8.8%
社員の希望退職・整 理解雇	13.3%	<b>19.2%</b>	8.8%
基幹事業での新製品 の開発	31.4%	30.8%	<b>46.2%</b>
新規事業への進出	14.5%	11.5%	<b>24.2%</b>
革新的基礎技術の開発	12.2%	17.3%	<b>27.5%</b>
意匠・設計部門の強化	12.7%	17.3%	<b>23.1%</b>
省力化機械への積極 投資	27.9%	26.9%	<b>37.4%</b>
製造方法・工程・部 材の改善	51.8%	50.0%	<b>62.6%</b>
営業経路の開拓など 営業強化	34.4%	42.3%	<b>49.5%</b>
財務・経理部門の充実	15.4%	15.4%	<b>28.6%</b>
基幹人材の新規採用	15.6%	13.5%	<b>26.4%</b>
従業員の教育訓練の 強化	23.3%	21.2%	<b>48.4%</b>
小集団活動・提案制 度・5S等	18.9%	17.3%	<b>33.0%</b>

#### xiv 市場開発・販売体制での競争

「市場開発・販売体制の充実」において強いかどうかについて、自社とライバル企業の評価をクロス集計すると（表2-74）、もともと自社の市場開発・販売体制が充実しているとする企業が少なく、さらにそのライバルもそれが充実している企業だとする中堅・中小製造業は14社にすぎなかった。ゆえにこの項では、この場合を除いて分析しよう。

表 2-74 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：市場開発・販売体制による比較（社）

	自社 不十分	充 実
最強のライバル 不十分	634	82
充 実	160	14

概して自社の方が市場開発・販売体制が充実している場合の方が経営状況はよい（表2-75）。自社が充実し、最強のライバルが不十分な場合、経営状況が順風満帆だ、あるいはまあ好調だとする企業は合計35.3%。自社が不十分で、最強のライバルが充実している場合、13.8%である。

表 2-75 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：市場開発・販売体制による比較別にみた現在の経営状況（列％）

自社 最強のライバル	不十分	不十分 充 実	充 実 不十分
順風満帆だ	.8%	.6%	2.4%
まあ好調だ	20.8%	13.2%	<b>32.9%</b>
なんとかやっている	40.3%	47.2%	34.1%
やや厳しい	22.5%	18.2%	24.4%
かなり苦しい	15.7%	<b>20.8%</b>	6.1%

自社の市場開発・販売体制が最強のライバル企業に比べて充実しているほど（表2-76）、新規事業への進出しており、従業員の教育訓練を強化している。

ライバルが充実しておらず、自社が充実している企業の59.8%までが最近5年間で営業経路の開拓など営業強化をしており、現在の自信はその行動の結果への満足の反映であろう。またかような企業では基幹事業で新製品の開発をしているものが54.9%に達する。このようにマーケティングや営業体制の充実は製品開発強化と関連するので現場部門での努力とも関連があると思われるが、関連性は他よりも間接的であると思われるので、紙数の制約からここでは分析を省略する。

表 2-76 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：市場開発・販売体制による比較別にみた最近の経営対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	不十分 不十分	不十分 充 実	充 実 不十分
不採算事業所の廃止	9.9%	17.5%	7.3%
自社下請の整理・内 製化促進	13.7%	20.6%	7.3%
賃金・賞与水準の 切り下げ	12.9%	20.0%	8.5%
基幹事業での新製品 の開発	27.6%	40.6%	54.9%
新規事業への進出	14.0%	13.8%	28.0%
革新的基礎技術の開発	11.7%	17.5%	25.6%
意匠・設計部門の強化	11.8%	16.9%	23.2%
製造方法・工程・部 材の改善	48.7%	61.9%	65.9%
営業経路の開拓など 営業強化	31.7%	41.3%	59.8%
基幹人材の新規採用	14.4%	18.1%	28.0%
従業員の教育訓練の 強化	23.7%	25.6%	37.8%

#### xv 国際展開力での競争

「国際展開力」において強いかどうかについて、自社とライバル企業の評価をクロス集計すると（強いとしなかった場合を「国内型」、強いとした場合を「国際型」とした）（表 2-77）、もともと国際展開力において自社が強いとしているとする企業が少なく、さらにそのライバルもそれが充実している企業だとする中堅・中小製造業は 8 社にすぎなかった。ゆえにこの項でも、この場合を除いて分析しよう。

表 2-77 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：国際展開力による比較（社）

最強のライバル	自社 国内型	国際型
国内型	769	39
国際型	74	8

最強のライバルとの比較で自社の方が国際展開

力があると経営状況がよいかといえ、表 2-78 に見るように必ずしもそうではない。ライバルが国内型で自社が国際型である場合に、なるほど経営状況が順風満帆だとかまあ好調だとか言う企業が 28.2% となり、他よりやや多いものの、他方でやや厳しいとか、かなり厳しいとする企業も 41.0% となり、こちらの方も他よりやや多いからである。円高や発展途上国の追い上げなどで中小製造業も海外展開を急ぐべきだとの俗論がしばしば横行するが、不用意に議論にのってはいけないうえである。国際展開を急いでいる中小製造業は発展途上国との競争にもっとも苦しんでいる企業でもあり<sup>10</sup>、それが「モデル」とすべきとは輕輕には言い難い。

表 2-78 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：国際展開力による比較別にみた現在の経営状況（列％）

自社 最強のライバル	国内型 国内型	国内型 国際型	国際型 国内型
順風満帆だ	.9%	1.4%	
まあ好調だ	20.1%	21.9%	28.2%
なんとかやっている	41.0%	43.8%	30.8%
やや厳しい	21.9%	17.8%	28.2%
かなり苦しい	16.1%	15.1%	12.8%

なぜこういうことが起きるか。それを最近の経営対策によって推測することにしよう（表 2-79）。最強のライバルが国内型の企業で自社が国際型企業である場合、不採算事業所の廃止や自社下請の整理・内製化促進を行っている事が多い。つまり競争で不利になったがために自社からの外注化の促進とりわけ海外生産・海外調達の強化に乗り出した企業がこの類型には他より多いと推定できる。ゆえに、国際展開力をもったことは必ずしも企業の強さの印ではないのである。

逆に自社が国内型で最強のライバルが国際型の場合、製品の整理・集約を行い、意匠・設計部門を強化して得意分野でより高品質あるいは流行をおえるものを作り、より消費者の眼の厳しい内需で勝負できる企業が含まれると思われる。

この類型の企業はまた、省力化機械への積極投資を行い（内需型の企業は内需をまた創り出す）、製造方法・工程・部材の改善を行っている。その

ためにも小集団活動・提案制度・5S等が重要となり、それらを担う基幹人材の新規採用も行っている。つまり雇用機会創出により重要なのは、国内型の企業であるということになる。

表 2-79 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：国際展開力による比較別にみた最近の経営対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	国内型 国内型	国内型 国際型	国際型 国内型
賃金・賞与水準の切り下げ	14.3%	12.2%	2.6%
製品の整理・集約	17.6%	25.7%	15.4%
意匠・設計部門の強化	11.7%	31.1%	17.9%
省力化機械への積極投資	28.3%	39.2%	23.1%
製造方法・工程・部材の改善	52.1%	60.8%	46.2%
基幹人材の新規採用	15.9%	25.7%	10.3%
小集団活動・提案制度・5S等	17.9%	36.5%	28.2%
不採算事業所の廃止	9.8%	16.2%	23.1%
自社下請の整理・内製化促進	13.5%	18.9%	25.6%
自社からの外注化の促進	15.0%	21.6%	25.6%
海外生産・海外調達 の強化	8.6%	21.6%	48.7%

内需を中心に市場を展開しながら、製造業に内需をまた創り出し、そして人的資源の活用も進めている国内型の企業の像は、最近の製造部門での対策をみてもまたはっきりする（表2-80）。最強のライバル企業が国際型であるのを後目に国内型である中堅・中小製造業では、他の類型に比べ、工程の連続化・流れ化をはかり、作業を集約、多台持ち、多能化し、時間内で工程・設備改善活動を行い、小トラブルへ作業員自ら対処するようにし、幹部社員による改善対策活動を行うと共に技術者・作業員の共同検討の場を設置している。そして7割近くが全社的な品質改善活動を行っている。材料・部品見直し・低価格品使用もその改善活動の成果であろう。

表 2-80 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：国際展開力による比較別にみた製造部門での対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	国内型 国内型	国内型 国際型	国際型 国内型
製品の見直し等で部品点数削減	16.9%	31.1%	38.5%
工程の連続化・流れ化	16.9%	27.0%	17.9%
作業を集約、多台持ち、多能化	19.9%	40.5%	28.2%
材料・部品見直し低価格品使用	53.6%	68.9%	59.0%
時間内で工程・設備改善活動	45.3%	63.5%	35.9%
小トラブルへ作業員自ら対処	15.6%	27.0%	12.8%
幹部社員による改善対策活動	27.2%	44.6%	33.3%
技術者作業員の共同検討の場設置	13.5%	35.1%	23.1%
全社的な品質改善活動	38.8%	59.5%	46.2%

#### xvi 優れた親企業の有無での競争

「優れた親企業」を持つ点において強いかどうかについて、自社とライバル企業の評価をクロス集計すると（表2-81）、もともと優れた親企業がある点において自社が強いとしている企業が少なく（親企業のある企業は多くても、調査時点ではその親企業が「優れている」とは言えない状態になっていた場合があると思われる）、さらにその最強のライバルもそれがある企業だとする中堅・中小製造業は11社にすぎなかった。ゆえにこの項でも、この場合を除いて分析しよう。

表 2-81 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：優れた親企業がある点で強いかどうかによる比較（社）

最強のライバル	自社 なし	あり
なし	587	58
あり	134	11

まず、表2-82にみるように、優れた親企業の

有無による競争優位は、経営状況を見るかぎり存在しないといっているほどである。むしろ他の要因の介在はここでは無視しているわけではあるが、優れた親企業を自社が持っていてライバル企業が持っていないくても、経営状況の厳しさには変わりがない。またどちらにも優れた親企業がなくても事情はほぼ同じである。またかつて優れた親企業とみなされがちであったと思われる大企業は調査時点では「リストラのしわよせ」を下請け企業に及ぼして、下請比率の高い企業ほど設備投資は低調であった<sup>11</sup>。

表 2-82 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：優れた親企業がある点で強いかどうか別にみた現在の経営状況（列%）

自社 最強のライバル	なし なし	なし あり	あり なし
順風満帆だ	1.0%		
まあ好調だ	20.6%	26.0%	20.8%
なんとかやっている	40.4%	38.0%	41.7%
やや厳しい	22.2%	16.0%	21.7%
かなり苦しい	15.7%	20.0%	15.8%

しかし経営状況があまり変わらないからといって、その経営状況にもっていく経営戦略的行動に差異がないということではない。表 2-83 にみるように、自社は優れた親企業を持ちライバルにはないとする企業は、他の類型に比べて新規事業への進出しつつ、高精度製品生産&検査機器導入し、それを利用しながら他社の下請/OEM 生産を開始しており、また従業員の教育訓練の強化、小集団活動・提案制度・5S 等を行う点において他社よりやや積極的である。

他方、ライバル企業には優れた親企業があるが自社にはないとする中堅・中小製造企業では、製品の整理・集約をしながら革新的基礎技術の開発をしてきた点で他社よりやや積極的である（技術面でより自立した、得意分野をもった企業を目指す傾向が強い）。

表 2-83 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：優れた親企業がある点で強いかどうか別にみた最近の経営対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列%）

自社 最強のライバル	なし なし	なし あり	あり なし
製品の整理・集約	17.5%	28.0%	18.3%
革新的基礎技術の開発	12.6%	26.0%	17.5%
新規事業への進出	14.2%	10.0%	23.3%
高精度製品生産&検査機器導入	12.3%	14.0%	23.3%
他社の下請/OEM 生産開始	8.8%	6.0%	16.7%
従業員の教育訓練の強化	25.1%	20.0%	30.8%
小集団活動・提案制度・5S 等	17.5%	22.0%	30.8%

このような、技術面でより自立した、得意分野をもった企業を目指す傾向が強い、優れた親企業を持たぬ企業（しかし最強のライバル企業には優れた親企業があるとする企業）では、製造部門では製品の見直し等で部品点数を削減し、時間内で工程・設備改善活動を行い、技術者作業員の共同検討の場設置を行う点で他より積極的である（表 2-84）。

他方、自社は優れた親企業を持ちライバルにはないとする企業は、他の類型に比べて主工程の自動化により熱心である。

いずれにせよライバルと対照的な立場にある両類型は、いずれもが全社的品質改善活動に熱心である。

表 2-84 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：優れた親企業がある点で強いかどうか別にみた製造部門での対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	なし なし	なし あり	あり なし
製品の見直し等で 部品点数削減	19.4%	30.0%	13.3%
時間内で工程・設備 改善活動	46.3%	52.0%	41.7%
技術者作業員の共同 検討の場設置	14.8%	26.0%	20.0%
工程の連続化・流れ化	15.4%	26.0%	28.3%
主工程の自動化	17.4%	16.0%	26.7%
全社的な品質改善活動	39.0%	48.0%	50.0%

#### xvii 優れた下請け企業の有無での競争

「優れた下請け企業」を持つ点において強いかどうかについて、自社とライバル企業の評価をクロス集計すると（表2-84）、もともと優れた下請け企業がある点において自社が強いとしているとする企業が少なく（われわれの調査対象はもとより中堅・中小企業である。とはいえ、中小製造業という下請け企業と決めつけることは偏見である）、さらにその最強のライバルもそれがある企業だとする中堅・中小製造業は7社にすぎなかった。ゆえにこの項でも、この場合を除いて分析しよう。

表 2-85 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：優れた下請け企業がある点で強いかどうかによる比較（社）による比較（社）

最強のライバル	自社 なし	あり
なし	770	68
あり	45	7

まず、表2-86にみるように、最強のライバル企業と違って優れた下請け企業を持っている企業の方が経営状況はよい。42.7%の企業が順風満帆だ、あるいはまあ好調だとしている。

逆に最強のライバル企業には優れた下請け企業があるが自社にはないとしている企業では、その

45.5%までが経営状況はやや厳しい、あるいはかなり苦しいとしている。

表 2-86 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：優れた下請け企業がある点で強いかどうか別にみた現在の経営状況（列％）別にみた現在の経営状況（列％）

自社 最強のライバル	なし なし	なし あり	あり なし
順風満帆だ	.9%		14.3%
まあ好調だ	20.7%	11.1%	28.4%
なんとかやっている	40.4%	44.4%	44.8%
やや厳しい	21.4%	26.7%	20.9%
かなり苦しい	16.6%	17.8%	6.0%

経営状況の比較的良好、自社は優れた下請け企業を持ちライバルにはないとする企業は、他の類型に比べて、革新的基礎技術の開発に力を入れながらも省力化機械への積極投資を進め、自社の不採算事業所の廃止をしながら自社からの外注化を促進している。

内製・外作の区分の見直しを行いながら双方に投資を行っているのである。

また営業経路の開拓など営業強化を行い、従業員の教育訓練の強化も行っている（省力化イコール教育訓練投資の削減ではない）。

表 2-87 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：優れた下請け企業がある点で強いかどうか別にみた最近の経営対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	なし なし	なし あり	あり なし
賃金・賞与水準の 切り下げ	12.3%	28.9%	16.2%
意匠・設計部門の強化	12.5%	24.4%	25.0%
製造方法・工程・部 材の改善	51.6%	62.2%	60.3%
革新的基礎技術の開発	13.8%	6.7%	20.6%
省力化機械への積極 投資	28.7%	24.4%	35.3%
不採算事業所の廃止	10.8%	6.7%	17.6%
自社からの外注化の 促進	13.8%	26.7%	33.8%
営業経路の開拓など 営業強化	35.8%	31.1%	44.1%
従業員の教育訓練の 強化	24.8%	28.9%	36.8%

優れた下請け企業を持つ点で最強のライバル企業とは異なる企業では、しかし下請けへの部品発注について厳しく行動している。製品の見直し等で部品点数の削減を行っている点で他社より積極的であるからである。

またこのような企業は工程・設備改善活動にも熱心である。

下請け企業群を抱えた企業という大企業というようにすぐ考えがちだが、中堅・中小企業のうちに優れた下請け企業群を抱えた経営状況の比較的よい企業がある。そういう企業でもフレキシブルな分業体制（産業組織）の良さを活用している<sup>12</sup>。優れた企業かどうかの分類では示されていないが、商工中金の調査でも製造業での「アウトソーシング」（流行の俗語であるがこの調査では製造工程の外部委託を含むとされている）の実施率が中小製造業において高く、過去5年で56.6%となっている<sup>13</sup>。

表 2-88 自社の競争優位と最強のライバルの競争優位：優れた下請け企業がある点で強いかどうか別にみた製造部門での対策（複数回答：差がみられるもののみ表示：列％）

自社 最強のライバル	なし なし	なし あり	あり なし
工程の連続化・流れ化	17.8%	26.7%	10.3%
くくりを大きくし 受け持ち範囲拡大	6.9%	17.8%	14.7%
作業員が機械設備日 常保守点検	20.4%	33.3%	26.5%
材料・部品見直し 低価格品使用	53.1%	66.7%	69.1%
製品の見直し等で 部品点数削減	17.7%	24.4%	33.8%
時間内で工程・設備 改善活動	44.9%	53.3%	57.4%
幹部社員による改善 対策活動	26.9%	35.6%	47.1%
技術者作業員の共同 検討の場設置	14.4%	17.8%	30.9%
全社的な品質改善活動	40.9%	33.3%	47.1%

（続）

\*1 若干横道にあえて入るが、機器といえどもそもそも自動化機器のことではないかとの指摘を、この小論に関わる勉強会である研究者より受けたので、以下のようなある辞書の記述を引用しておく。機械化の歴史はきわめて長いが、オートメーション（automation）という英語の誕生は1948年。ある製品を一連の段階を経て自動的に制御しつつ生産すること。造語者は、ふつうアメリカのデルマー・ハーダー（Delmar S. Harder）とされる。動詞の「自動化する」automate は、automated の形で1952年から。のちには、より広義に、産業ないし科学のどの領域であっても、そこに自動制御を応用することを意味するようになり、やがてさらに人間の労働を代替する電子装置ないし機械装置の使用を言うようになった（Ayto, John, 1999, *Twentieth Century Words* (Oxford University Press), p. 258) と。中小製造業における最近の自動化の動向について振り返る余地はないが、1980年代半ば以後にいわゆる ME 機器の導入が盛んに指摘され、調査時点ではそれらの機器の「同

期化」「システム化」「流れ化」などの言葉を現場でしばしば耳にした。

\*2 前号で指摘したが、最強のライバルと自社いずれもが高品質製造企業であり、品質において「切磋琢磨」する方が企業経営はのびるという場合と、この場合には異なっている。

\*3 これはまだ仮説にとどまる。筆者が訪問した、大田区のある小規模プレス企業では長年、小集団活動による改善活動に取り組んできたが見るべき成果を上げなかった。しかるに不況に入って近隣の中堅プレス屋が倒産し、その生産技術者が採用できた。生産技術者は数ヶ月のうちに生産工程の改善をなしとげ、工程管理のソフトも開発し生産性は飛躍的に向上した。小集団活動は継続されてはいるが「いままで努力してきたのは何だったんですかね。始めから高給で技術者をスカウトしておけばよかった」というのが経営者の感慨であった。むろん一般化を急ぐつもりは筆者にはない。

\*4 技術者にせよ作業者にせよ、いくら研究者が厳密に定義をしたところで実際の企業においては境界は曖昧に使われている。むろん標準職業分類にみられるような「一般工程従事者」という呼び方をしている企業には私はお目にかかったことはない。「技能者」にしてもそうで、労働行政当局の定義する「技能労働者」のそれとはまったく無関係に「技能工」とか「技能員」とか「技術員」とか呼んでいる企業はいくらでもある。著者はむしろ企業側の意識を尊重し相手側が「生産技術者」「研究開発陣」と区別する「技能者や作業員」を「工程従事者」と扱うことにした。かような現象はむろん海外でも存在する。たとえばオペラティブと呼ばれる労働者は、軽作業から重労働作業で雑務に従事する者である場合も、高度の機械の操作員の場合もある。公的な資格付けがかなり厳格な国でもそうである。

\*5 Herzberg, Frederick, Mausner, B. and Snyderman, B., 1959, *The Motivation to Work* (NY: Wiley) が不満足抑制要因 (ハイジーン・ファクター) と士気の促進要因 (モチベーション・ファクター) とを区別したところからの連想。

\*6 なぜかという説明には自信がない。この論文執筆中に注3に引用した企業の社長に、このような関連がなぜありうるかについて筆者は質問をした

が、答えは「うーん、いいものがないと売れないしなあ。売れるものが作れるようになったので営業に熱心になったのじゃないですか?」というものであった。この回答のままを信用しているわけではない。念のため。

\*7 生産技術者についてもそうだが、ライバル企業の工程従業者が優秀であることがいかにしてわかるかという問題は面白い議論に発展しうるものである。製品を見ればわかるとか、得意先とか出入り業者から評判を聞いてわかるとか、中小製造業者や工場長さらにいわゆる職人などは競争相手の技能度についてかなり知っていると私は考える。なお競争相手ではないにしても、石川県松任にある石川鉄工センターのような協同組合では設立当初より労働者諸層の座学型教育訓練をかなり大幅に共同化している。その歴史が長くなれば他社の工場の従業員の能力についてもより正確に知りうることになろう。むろんかような試みはこの組合だけのものではない。最近、学者によっては中小企業間に様々なネットワークがある、経済主体はモナドのごときものではないと驚いたように言うものがあるが、よほどものを知らなかったのであろう。なお石川鉄工センターに関しては私のインタビュー記録、「人材育成でモノづくり復権へ、中堅企業が福利厚生事業 協同組合石川鉄工センター」、日本生命保険相互会社『企業福祉情報』, 1997-10, p.11-15を参照されたい。

\*8 著者の訪問した、大阪のある電機部品製造企業(社員約80人)では、1990年代に「ワンランクアップ運動」を始めていた。この企業では製品研究に専念できるような大学院卒人材が採用できないため、大卒生産技術者を研究開発技術者に養成する。大卒生産技術者の抜けた穴を埋めるに工業専門学校卒の設備保全技術者から養成する。設備保全のために工程作業員の教育を行う。工程作業の主たるところに、従来は周辺軽作業についていたパートタイマーを育成するというのがそのねらいであった。

\*9 この点についてだけでも一大文献レビューが必要ではあるが。マッキンゼー社がイギリス政府から受託して行った1998年のイギリスの生産性に関する報告もイギリスの経営者の質を生産性の低さの重要な要因として分析している (Loren,



Andrew and David Smith, "Britain fails to close competitiveness gap," *The Sunday Times*, 11 Oct. 1998, p. 3-11)

\*10 たとえば中小企業金融公庫「中小製造業設備投資動向調査」およびその付帯調査（各年）を参照せよ。

\*11 川澄文子「活発化する中小製造業の海外投資」, 『中小公庫月報』, 1995-4, pp. 26-31

\*12 この他, 原調査では工業集積地に立地しているかどうかをライバルとの競争関係で聞いているが, 立地企業がその企業ならびにライバル企業においても少なかったので此処では分析を省き, あとで立地問題を扱う際に一括して議論する。

\*13 商工中金調査部「中小製造業の経営戦略の動向等に関する調査 {2001年2月調査}」, 2001-5-22, 有効回答, 取引先2,524社（製造業1,141社）